

中小企業後継経営者の承継と 革新に関する理論的研究

神 谷 宜 泰

要 旨

本稿は、中小企業の事業承継及び経営革新の実態に関する調査や研究をレビューし、事業承継を契機とした後継経営者による経営革新の課題を理論的に考察したものである。最初に、中小企業経営の特徴と事業承継の議論の変遷を紹介し、事業承継を契機とした経営革新についての調査結果や議論を概観する。続いて、先行研究を「先代の役割」、「後継経営者の能力形成プロセス」、「世代間の関係性」、「資源的な制約」、「組織のマネジメント」という5つに体系化し、中小企業研究だけではなく、ファミリービジネス研究や老舗企業、長寿企業研究も参照しながら考察する。そして、その含意から、先代と後継経営者との経営革新前後の相互関係の変遷を通して、後継経営者による外部学習と新たな知識の導入方法、旧い知識や技能の継承状況、従前の経営資源の置き換えプロセス、組織内のコンフリクトへの対応という4つの研究課題を調査していくことの重要性が示される。最後に、実証研究についての展望を述べ、本稿の成果を明らかにする。

キーワード：中小企業、事業承継、経営革新、後継経営者、先代

JEL: M

I はじめに

コンピュータを使った技術革新や、急速に進むグローバル化への対応などから、企業の経営革新のスピードが加速している¹⁾。こうした状況下で、中小企業では多くの企業で世代交代時

1) 本稿における経営革新の定義は、中小企業基本法における定義を採用する。同法においては経営革新を「新商品の開発又は生産、新役務の開発又は提供、商品の新たな生産又は販売の方式の導入、役務の新たな提供の方式の導入、新たな経営管理方法の導入、その他の新たな事業活動を行うことにより、その経営の相当程度の向上を図ること」と定義している（同、第2条2）。また、この定義は、シュンペーターの定義するイノベーションとはほぼ同様の内容であり、本稿ではイノベーションも経営革新と同義として取り扱うものとする。

期を迎えており（中小企業庁 2006）、事業承継は事業の継続だけでなく、イノベーションや第 2 創業の機会と捉えられるようになった（三井 2002、中小企業金融公庫 2008、久保田 2011a など）²⁾。村上・古泉（2010）によれば、小規模企業では事業を承継した後継経営者の 9 割近くが経営革新に取り組んでいるとしている³⁾。つまり、中小企業の後継経営者には、先代（承継前の現経営者を含む）の事業や経営資源を“承継しながらそれを革新する”という、相反する要請が生じて来ているのである⁴⁾。

しかし、中小企業は、規模が小さいために属人的であると言われ、企業競争力の源泉は個人、とりわけ経営者に依存している。しかも、同族経営が多いため、先代の在任期間は 20 年以上が 4 割弱を占めるとされ（中小企業研究センター 2008）、後継経営者の入社時における経営資源は、ほとんど先代の知識や技能に沿ったものとなっている。長く続いた競争優位の土台をなす技術や知識の変更は非常に難しいとされ（Leonard 1995）、また、知の探索と活用は二律背反の概念であり（March 1991）、特に中小企業にとって厄介な課題という主張もある（Voss and Voss 2013）。そのような中で、後継経営者は、承継と革新を同時に遂行していくことは可能なのであろうか。後継経営者が、それまでの経営資源を活用しようとすればするほど革新は難しくなるであろう。しかし、革新を急げば、先代自身を含めた既存のリソースが革新への抵抗勢力になり、社内に蓄積された技能や暗黙知等が承継できない恐れがある。後継経営者の経営革新の遂行に対して、先代はどのような役割を果たし、先代と後継経営者の関係はどのように変化していくのか。

また、そもそも後継経営者は企業にとっては新参者であり、事業内容に習熟していない後継経営者が、どのようにして革新する能力を身につけ、それを推進していくかといった課題もある。多くの中小企業では、後継経営者が必要な能力等を向上させるためには、自社内で経験を積ませることが効果的と考えられており（中小企業庁 2013、152 頁）、そうした経験からの学習を説明する理論については、Kolb（1984）の経験学習モデルや Schön（1983）の「省察の実践家」の概念があり、暗黙知の獲得については、野中・竹内（1996）の SECI モデルが著名である。しかし、企業内の経験や実践から学ぶだけでは、後継経営者は革新に必要な能力は得

2) 中小企業の外観的な定義は、中小企業基本法に規定されている。業種によって異なるが、例えば製造業では「資本金 3 億円以下、従業員 300 人以下」のいずれかを満たす範囲が中小企業者として規定されている。また、同法では、小規模企業者として同じく製造業で従業員 20 人以下といった規定もある。本稿では、これら中小企業者及び小規模企業者を総合して中小企業とする。

3) 村上・古泉（2010）は、経営革新の具体的な内容として、「新たな事業分野への進出」「新商品・新サービスの開発・販売」「新たな顧客層の開拓」「取引先の選別」「製品・サービスの新しい生産方法や新しい提供方法の開発」「新たな経営理念の確立」「従業員の経営参加や権限委譲」「店舗・工場・事務所などの増設・拡張」「新部門や子会社などの立ち上げ」「不採算部門などの整理」「経営幹部の交代」「社内の情報化の促進」「その他」を挙げている。

4) 本稿では、後継者と後継経営者を同義としている。ただし、アンケート調査、統計調査などの質問や指標で使用されている用語については、そのまま使用している。

られないであろう。後継経営者は、どのように革新能力を得るのであろうか。

本稿の目的は、中小企業の事業承継及び、それを契機にした経営革新の実態に関する調査・研究をレビューして体系的にまとめ、先行研究における含意と研究の課題を明確にして、今後の実証研究—とりわけ、先代の事業基盤の承継を前提とした後継経営者による経営革新の研究—に向けた展望を行うことである⁵⁾。次節で中小企業経営の特徴や事業承継について概観し、第Ⅲ節では事業承継を契機とした経営革新に関連する文献の体系的なレビューを行う。第Ⅳ節はレビューで得られた含意から研究課題をまとめ、最後に、実証研究についての展望を述べる。

Ⅱ 中小企業経営と事業承継

1. 中小企業経営の特徴

中小企業は、大企業に比して経営資源が少ない企業であり、同時に同族会社、つまりファミリービジネスである。中小企業庁による2008年度の「会計処理・財務諸表開示に関する中小企業経営者の意識アンケート」によれば、資本金1億円未満の企業では、同族会社の割合は約97%（2007年度）とされている。

佐藤（2010）によれば、中小企業経営者の特徴は、第一に会社、経営、従業員に対する「強い思い」を持っている、第二に経営成果に結び付く有効な情報探索活動を通じた「気づき」を持っている、第三に「判断力」に優れているとされている。また、後継経営者の特徴としては、候補者となる人材に限られているということと、親族内で後継人材が望まれるケースが圧倒的に多いことなどが挙げられている（八木2010、69頁）。小林（1996）は、そうした中小企業の経営の特徴を以下の様に整理している。

- ①経営者所有の経営であり、経営の分権化が少なく、経営が硬直しやすい
- ②経営者能力に偏りがあり、経営管理に偏りを生む
- ③企業規模が小さく、組織による管理が難しい
- ④構造的環境変化に対応する戦略的経営能力が必要

さらに、中小企業の技術システムも、大企業とは異なる特徴を持つ。中村（1998）は、日本の大企業の作業組織は、テイラー流の「思考と遂行の分離」原則とは異なり、「分離を基礎にした統合」といった原理で編成されているとし、現場の作業組織が管理、開発組織の一部業務を取り込んでいるとしている（同、237-239頁）。しかし、規模の小さい中小企業では、経営

5) 本稿では第2創業も経営革新に含めて論じている。しかし、前提とする第2創業は、林・山田（2017）が論じている既存事業の整理を伴うものではなく、あくまで現事業の継続を前提としたものである。

者といえども現場に入り、経営者、管理者、作業者が一体となっている。また、管理、開発組織を持たない企業も多く、社長や工場長が局面によって役割を変え、管理、開発も同時に行う“統合を基礎にした分離”といった状態が多いのである。本稿では、中小企業経営をこうした特徴を持つことを前提に議論を進めて行く。

2. 事業承継における議論の変遷

事業承継は、中小企業の構造的な課題である⁶⁾。そのため、多くの事業承継に関する調査や分析が、公的機関や金融機関などによって行われ、そうした調査を受けて様々な議論が提起され、中小企業支援につながってきた。

事業承継において、最初に議論の中心をなしたのが、中小企業ならではの事業資産の承継についてである。多くの中小企業では個人と企業が不可分であり、事業承継には先代の個人所有資産の相続や贈与という側面がある。また、一般に中小企業の株式には市場性がなく、評価方法には様々な課題があった。そのため、1990年頃までの事業承継と言えば、そうした資産の承継が中心のテーマであり、自社株式や個人所有の事業資産の円滑な承継を図り、経営を安定化させるための税制等の議論が盛んに行われてきた。そうした議論の結果、2008年10月に相続税・贈与税の納税猶予制度（事業承継税制）、民法の遺留分に関する特例、金融支援など支援策の充実を図るための「中小企業経営承継円滑化法」が施行され、また、翌年4月には「経営承継円滑化法改正施行規則」及び改正税法などが施行されている。

しかし、1991年以降、廃業率が開業率を上回る状況が続く中で、後継経営者不足の問題がクローズアップされるようになり、親族承継だけでなく、親族外承継、M&Aなど、承継者の多様化が論じられ、経営の承継が事業承継の中心的課題となって来た（中小企業庁2006）。また同時に、事業承継を経営革新や第2創業の契機としてとらえ、早めの承継準備の重要性が強調されるようになってきた。例えば、安田（2005）は、事業承継において、承継者を誰とするかについて留意することの重要性とともに、承継前に一定の準備を行う必要があるとしている。なお、近年では「親族以外の役員・従業員」及び「社外の第三者」への事業承継が増加してきており、中規模企業においてはその割合が45%程度に達し、非親族への承継という傾向が強まっている（中小企業庁2013、136頁）。

さらに最近では、知的資産の重要性が議論されるようになり⁷⁾、事業承継もそういった点か

6) 中小企業研究センター（2002）は、「中小企業の経営は概してきわめて属人的であり、所有者と経営者が一体であることが多く、経営者個人の意思や判断、さらに人格や性格が企業経営全体に強くかかわっていることが特徴となっている。それだけに、所有経営者の交代ということはきわめて重大な意味を持つ」とし、事業承継が中小企業特有の課題であることを説明している。

7) 中小基盤整備機構（2007）では、中小企業における知的資産を「従来のバランスシート上に記載されている資産以外の無形の資産であり、企業における競争力の源泉である、人材、技術、技能、知的財産（特

ら議論されるようになってきている。その理由として、中小基盤整備機構（2007）は、グローバル化や団塊の世代の高齢化や大量退職（いわゆる 2007 年問題）を取り上げている（同、1-5 頁）。知的資産は、企業の競争力や価値の源泉であるされ、現経営者が自社の強み・価値の源泉を理解・整理して、後継経営者に承継することが重要であるとされている（中小企業庁 2016, 19 頁）。

また、こうした中小企業特有の課題からの議論だけではなく、事業承継を「事業承継に対する認識」、「後継者の決定」、「経営能力の承継」、「資産・負債の承継」、「ステークホルダーとの調整」、「事業承継後の支援」のプロセスに区分し、段階的にとらえて論じている例もある（井本 2010）。

これまでの議論が示すように、中小企業における事業承継は、経営の承継が主要なテーマである大企業やベンチャー企業と異なり、「資産」「経営」「知的資産」の承継という 3 つの側面を持つものであり、それを後継経営者個人が同時に行うという特徴を持っている。つまり、経営革新を行おうとする後継経営者には、それら 3 つの側面の承継と革新が同時に要求されているのであり、事業承継を契機とした経営革新のプロセスでは、複雑で困難な課題が生じていることが予想される。小川（1991）は、こうした中小企業の経営革新について、組織革新としての小集団活動、プロセスの革新、製品・サービスの革新、事業の革新に区分し、革新のプロセスは、人材、情報、設備の組み合わせに対する変化のプロセスであるとしている⁸⁾。

欧米を中心とするファミリービジネス研究でも、事業承継は主要な課題とされ（Handler 1994, Davis & Harveston 1998, Sharma et al. 2003）、多くの研究が行われている。また、承継の多面性についても、例えば Rouvines & Ward（2005）では、事業承継の三つの局面として、「経営リーダーシップの承継」、「所有権に伴う経済的価値と統制権の承継」、「家族の構成員資格と家族リーダーシップの承継」を挙げている。事業承継のプロセスについても、Cadieux（2007）が「開始」「統合」「共同支配」「引退」という 4 つの区分で論じている。ファミリービジネス研究における議論の特徴は、家族をめぐる議論である。家族は企業のサブシステムとされ（Beckhard & Dyer 1983）、事業承継においては、ファミリー企業が独自に持つ無形資源や能力の移動の重要性が議論されている（Cabrera et al. 2001）。

3. 事業承継を契機にした経営革新の課題

では、事業承継を契機にした経営革新における課題は、どのようなものがあるとされてきたのだろうか。これまでの調査や議論から、それら課題を概観しておくこととする。

許・ブランド等）、組織力、経営理念、顧客とのネットワーク等、財務諸表には表われてこない目に見えにくい経営資源の総称」と定義している。

8) 小川（1991）では企業革新として論じているが、本稿では経営革新と同義としている

最初に、様々な調査結果を時系列的に見て行く⁹⁾。まず、中小企業金融公庫（2008）では、経営革新の重要な要素は後継経営者の経営能力であり、その経営力形成・発揮のプロセスには共通点がみられるとしている。また、後継経営者の経営力の形成は、先代経営者から承継される経営力と、幅広い社内外の経験などを背景に後継経営者が独自に獲得する経営力とに大別され、先代の配慮やサポートによって経営力の形成が促進されるとしている。日本政策金融公庫（2010）では、事業承継を企業規模別に調査し、経営革新に取り組むうえで苦労した課題として、小規模企業では、「資金の調達」（43.1%）が最も多く、以下「従業員の協力を得ること」、「金融機関の協力を得ること」が続いている。また、中規模企業では「従業員の協力を得ること」（52.4%）が最も多く、次に「必要なスキルを持った従業員の確保」、「資金の調達」の順となっているとしている（同、54頁）。そのため、同調査においては、小規模企業では「経営資源の確保」「社内の理解」「社外への理解」の3つの側面から、中規模企業では「後継経営者の能力形成プロセス」、「組織マネジメント」、「後継者育成」の3つの側面から事例を考察している。さらに、中小企業庁（2014）では、経営者の高齢化は、業績の悪化、廃業に直結する課題であり、若い後継経営者への事業承継をした企業ほど、経営革新の取組が行われ、業績の改善が見られるとしている（同、32頁）。

このように、調査結果からは、事業承継を契機にした経営革新の課題として、後継経営者の経営能力、その形成を促す先代の役割という経営者自身の問題やその関係性に加え、小規模で、属人的という中小企業の特徴を反映して、経営資源の確保や、社内外の理解や従業員の協力を得るといった組織のマネジメントなどが挙げられてきた。

一方で、中小企業の経営革新をめぐる議論においては、経営革新を遂行する後継経営者の能力形成が主要な論点であり、そこでの先代経営者の役割、後継経営者の育成方法、世代間の関係性といった側面に焦点があてられてきた（後述）。企業規模と経営革新との関連の議論はあまり多くはないが、高橋（2012）はイノベーション創出において中小企業が不利な点として、「危機意識の欠如と組織的な抵抗が存在する場合」、「学習能力と補完資産による制約」、「既存の経営資源による縛り」の3点を挙げている（同、9-10頁）。中小企業は規模が小さいが故に、経営者や個々の従業員に影響を受けやすく、学習能力に制約があり、大企業に比べて資源的な制約を大きく受けているとしているのである。また、水野（2015）は、中小企業は経営資源の制約が大きいために、イノベーションのための資源動員量に大きな問題を抱えているとして（同、29-30頁）、中小企業がイノベーションを実現するためには、「組織内外でイノベーション・マ

9) 本稿で参照する金融機関や公的機関が実施した調査は、実施時期が異なり、その目的も調査対象となる企業の規模や業種等も統一されている訳ではない。例えば、中小企業庁の「中小企業実態基本調査」の調査対象者は、総務省が実施した「経済センサス基礎調査」等の結果をもとに、全国の中小企業の中から選出された約11万社であり（毎年8月実施、同庁ホームページより）、また、日本政策金融公庫（2010）の調査対象は、自社の融資先24,569社（2009年7月実施）である。しかし、本稿では、こうした調査には十分な統計量が有るものとし、中小企業の平均的な実態を表す研究データとして使用する。

ネジメントを行うこと」,「知の探索と活用に関する活動領域を幅広くとらえること」が重要であるとしている(同, 289 頁). 山田(2012)は, 中小企業と大企業のイノベーション行動に理論上の本質的な相違は存在しないとしながらも,「活動に従事する人数の多少がもたらす各自の役割の大きさや担う仕事の多様性」は異なり, とくに「リーダーとしての経営者の果たすべき役割には量だけでなく質的にも違いがある」としている(同, 27 頁). これは, 前述した兼任を基盤とする中小企業特有の技術システムが, イノベーションの制約になることを示すものであろう.

つまり, これまでの調査や議論においては, 先代や後継経営者, 及びその世代間の関係性という経営者に関わる課題に加えて, 企業規模が小さいがために生ずる, 資源的な制約や組織マネジメントの必要性という課題が挙げられてきたのである. 事業承継を契機とした後継経営者による経営革新の成否は, そうした観点から論ずる必要があると思われる. そこで, 次節において先行研究を, 先代では「先代の役割」, 後継経営者では「後継者の能力形成プロセス」をテーマとし, 以下, 「世代間の関係性」, 「資源的な制約」, 「組織のマネジメント」といったテーマに分け, それらのテーマが事業承継や経営革新に関する調査や研究の中で, どのように議論されてきたかを分析する.

Ⅲ 先行研究の体系的レビュー

本節では, 中小企業研究だけではなく, ファミリービジネス研究や老舗企業, 長寿企業研究も参照しながら, 先行研究を「先代の役割」, 「後継経営者の能力形成プロセス」, 「世代間の関係性」, 「資源的な制約」, 「組織のマネジメント」という 5 つのテーマに分け, 承継及び革新の両面からこれまでの調査や議論を体系的にレビューする¹⁰⁾.

1. 先代の役割

事業承継における基本的な先代の役割としては, 後継経営者の選定及び育成, 早期・計画的な承継準備, 自らの意志の伝達などの準備に重点が置かれてきた(商工組合中央金庫 2009, 中小企業研究センター 2008, 中小企業金融公庫 2008, 日本政策金融公庫 2010). 例えば, 中小企業研究センター(2008)では「早期に取組みを開始すること」, 「幅広い関係者に目を向け

10) ファミリービジネス研究でも同様の体系化が行われている. 例えば, Handler(1994)は, 事業承継研究の流れとして, 「プロセスとしての承継」「創業者の役割」「次世代の見方」「複数の分析法のレベル」「効果的継承の特徴」の 5 つを上げている. また, 落合(2014a)も, 事業承継研究の体系化として, 「現経営者の課題」, 「承継者の課題」, 「世代間比較」, 「承継プロセス」「環境・コンテキストと事業承継」の 5 つに分けて先行研究をレビューしている.

て理解を得る」ことが重要とされ、商工組合中央金庫（2009）によれば、その具体的な準備内容として「後継者に自社勤務をさせ、経営に必要な経験を積ませる」「後継者への段階的な権限委譲」がアンケートの過半を超えているとしている。しかし、事業を承継させた先代への調査では、後継者に事業を承継させるにあたって、実態としては「特別何もしなかった（33.3%）」という回答が最も多いという調査もある（東京商工リサーチ 2003）。

一方、経営革新における先代の役割については、革新を推進するリーダーシップや革新を担う後継経営者の育成が重要とされてきた（小川 1991, 中小企業庁 2005, 村上・古泉 2010）。例えば、村上・古泉（2010）では、後継経営者が意欲と能力に満ちているときに経営を託し、早期に経営革新に取り組むことが重要としている。また、日本政策金融公庫（2010）では、後継経営者を育成するためには、①事業運営の経験を後継者と共有する、②後継者が社内経験、社外経験を得られるような機会を提供する、③現経営者の体験を後継者にも共有してもらう、④段階的に権限を委譲する、⑤後継者が役員・従業員などの支持・理解を得られるように配慮する、⑥承継後は後継者の経営に深く関与せず基本的に任せる、が先代の役割として挙げられている。

しかし、先代の存在が、却って革新の阻害要因となるという議論もある。久保田（2011a）は、先代の影響力の強さが改革に様々な困難を生じさせるとし、鈴木（2015）も先代が過度に口出しをすると、後継経営者は身動きが取れず、経営革新の取組みが矮小化しかねないとしている。また、ファミリービジネス研究においても、小野瀬（2014）は、先代の存在が会社の慣性に強い影響を与え、イノベーションを阻害していると考えられると述べている（同、52 頁）。もともと組織の中心にいる者は、周辺から起こったイノベーションを採用しないことも多いと言われており（Garth et al. 2002）、Sull & Houlder（2005）は、こうした経営者の性向を「能動的惰性」と呼び、組織と同様の慣性が働くことを示している。さらに、古参の従業員についても、後輩として入社した後継経営者が、事業承継を機に自分の上司となることに不満や違和感を覚える従業員は少なくないとし（日本政策金融公庫 2010, 57 頁）、抵抗勢力になりかねないとされている（小川 1991, 三井 2002）。

三井（2002）は、経営層は世代交代と共に入れ替わるものであり、次の経営幹部は、後継経営者自身が見出し、育て、編成していくものであるとしている。実際に、中小企業庁（2004）でも、後継経営者が事業承継に際し困ったこととして、第一位に「先代時代の幹部の処遇その他」（33.4%）、第 4 位に「先代の経営方針からの脱却」（24.4%）が上げられている。また、後継経営者は「リーダーシップの発揮」や「従業員との信頼関係形成」などで苦勞しており、承継直後は、承継者と従業員との間に一定の調整が必要となることが指摘されている（中小企業庁 2004, 安田 2005）。

つまり、先代の後継経営者に対する貢献には功罪両面があり、事業承継や経営革新における主体として、後継経営者育成や早期の事業承継・革新計画の策定を期待される一方で、経営へ

の影響力の強さやその存在は、古参従業員と共に組織慣性の原因となっており、後継経営者による革新を阻害する可能性があることが議論されてきたのである。

2. 後継経営者の能力形成プロセス

事業承継における後継経営者の育成期間は、10年程度とされている（中小企業庁 2014）。安田（2005）は、こうした承継準備期間の存在が、親族承継、第三者承継のいずれにおいても承継後の企業パフォーマンスに対して良好な影響を与えているとしている。また、久保田（2008）も、非親族承継の企業が経営革新を遂行できる要因の一つに、事業承継までの十分な準備期間が確保されていることを指摘している。さらに、ファミリービジネス研究においても同様の議論があり、Sharma et al.（2003）は万全の準備をして事業承継する方が経営者の満足度が高いとしている。つまり、承継においては十分な育成期間が必要とされていると言える。

この理由として、後継経営者に求められる知識や能力が挙げられる。日本政策金融公庫（2010）によれば、後継経営者に求められる能力として、小規模企業では「自社の事業に関する専門知識」や「自社の事業に関する実務経験」、中規模企業では「リーダーシップ」をあげる企業割合が多いとしている。しかし、多くの中小企業では企業内の知識や技能は文書化がされておらず、ほとんどが暗黙知であり、また組織的ヒエラルキーも十分に発達していない。そのため、後継経営者は、社内でのジョブローテーションや OJT、先代との協働や省察といった経験を通して、長い年月をかけて様々な能力を形成する必要があるのである。

一方で、経営革新をもたらす後継経営者の能力については¹¹⁾、社内の新たな取り組みの主導や社外経験が寄与するとしている（日本政策金融公庫 2010）。久保田（2011b）は社外経験に加え、承継前の新たなプロジェクト遂行が能力形成に有効であるとし、また三井（2002）は、第二創業を实践する後継経営者は、外部の学習、能力養成機会を積極的に活用している点を指摘している。つまり、革新をもたらす後継経営の能力形成には、企業内での学習における後継経営者の主体性や、積極的な外部での学習の活用が重要とされているのである。

また、経営革新に取り組んだ後継経営者が経営者に就任した年齢は、取り組み企業は非取り組み企業に比べて就任時の年齢が若く（日本政策金融公庫 2010, 45 頁）、また、代表者に就任した時期が新しいほど取り組む割合が高くなっているとされている（中小企業金融公庫 2008, 6 頁）。つまり、経営革新においては、社内での育成期間の重要性はあまり問われていないのである。小野瀬（2014）は、後継経営者の自社での勤続年数は、事業多角化度の変化率に負の影響を与え、他社での勤続年数は事業多角化度の変化率に有意な正の影響を与えているとしている。こうし

11) 経済産業省が日本の経営者に対して行った「新事業創造と人材の育成・活用に関するアンケート調査」（2011 年 12 月）によると、多くの経営者が、イノベーションを担う人材にとって重要な能力・素養として「推進力」「構想力」「挑戦心」を上げている

た年齢的な特徴については、もともと「パラダイム転換」という言葉を最初に生み出した Kuhn (1971) が「本質的な発見によって新しいパラダイムへの転換を成し遂げる人間のほとんどが、年齢が非常に若い、或いはその分野に入って日が浅いかのどちらかである」と指摘していることと符合するものである。

このように、経営革新を担う後継経営者の育成プロセスについては、企業規模に関わらず、これまで経営学で議論されてきたイノベーション人材やアントレプレナーの育成のプロセスで説明できるものと思われる。むしろ、ここでの議論の重要な視点は、経営革新をもたらす後継経営者の能力は、社内では育成しづらい—つまり、先代からは与えにくい—ということであり、先代による後継経営者の育成には限界があるということである。

3. 世代間の関係性

世代間の関係には二つの論点がある。第一の論点は、これまでの調査や議論で中心的な課題であった先代と後継経営者という人の関係性—とりわけ、親族による事業の引継ぎ—に関わるものである。商工総合研究所 (2009) では、子への承継が多くの中企業経営者の希望であるされ、そのメリットとして①従業員や外部関係者に後継経営者としての正統性を認知されやすい、②経営者としての教育を早期から計画的に行うことができる、③自社株式、保証債務など経営者の資産・負債と事業を一体で引き継ぐことができる点が挙げられている。また、関 (2006) のように「成熟化している現在の日本においては、リスクを背負うことは難しく、一般のサラリーマン、従業員にそれを求めることはますます難しく」、親族以外に期待できないという消去法的な考え方もある (同、317 頁)。

もともと中小企業の製造業では、かつて徒弟制により技能が伝達されていたとされ (小関 1999, 2 頁)、そうした経験的な学習の場では、幼い頃から先代の姿を見ていた子息のような密接した関係が有利であると言われている。伝統芸道の「わざ」の習得を研究した生田 (2007) は、学習者の習得プロセスには「世界への潜入」という条件、すなわち「状況への体全体でのコミットメント」が必要であると、師匠の日常生活との関わり的重要性を主張している (同、131 頁)。

しかし、経営革新を行うためには、親族であることが必ずしも良いわけではない。安田・許 (2005) では、子息等承継と第三者承継での承継後のパフォーマンスには有意な差はないとし、中小企業庁 (2004) では、親族以外の経営者の方が従業員数成長率でみた成長率が高いという調査結果を示している。また、八木 (2008) は、親族承継の場合において、親子であるが故に何でも言いやすい面がある反面、対立も生じやすいとしている。先代と後継経営者の全人格的な関係は、却って革新を阻害するかもしれないのである。

ファミリービジネスでも同様の対立が議論されている。例えば Le Breton-Miller et

al. (2004) では、子供の頃から会社そのものや企業文化、価値観、従業員に慣れ親しむことが、承継プロセスを成功させる要因の一つとしているが、Zellweger et al. (2015) は、親のファミリー企業を引き継ぐ意欲に対して、それぞれのファミリー企業で働いた経験があることは有意な関係が見られないとしている。また、旧来の慣行に従わない方がイノベーション活動に適している (Sakano & Lewin 1999)、経営者に多様な人材を入れた方が良い (Alexiev et al. 2010)、といった主張もある。

世代間の関係性における第二の論点は、後継経営者が有する経営革新に必要な知識や技能と、先代・古参従業員が有する従前の知識や技能との関係であり、経営革新に必要な知識や技能がどのように習得され、どのように組織内にもたらされるのか、それまでの知識や技能はどのように取り扱われるのかという視点である¹²⁾。しかし、こうした世代間の関係性については、中小企業経営や事業承継をめぐる議論の中では、あまり議論されておらず、主に学習に関する議論の中で扱われてきた。

例えば、上野 (1999) は、「実践のコミュニティはたえず新しいテクノロジーの導入、メンバーの変化、他のコミュニティとの関係の再編といったことを経験する」とし (同, 147 頁)、「新しい技術はそれまでであった古い技術のコンテクストに導入される」としている (同, 158 頁)。また、竹内 (2013) は、技能を「受け継ぐ」という観点と「伝える」という観点の二点から分析し、「受け継ぐ」という観点からは、「先行世代から伝えられた意味づけや技能を、伝承者の身体で、そして自らが所属する社会的文脈の中で意味づけや技能を新たに構築していく」とし、「伝える」という観点からは、「伝承者は『教える』という行為を通じて、再構築させた技能を『語っている』と捉えることができる」としている (同, 635 頁)。つまり、これまでの研究では、先代や古参者が従前の技能を土台として、新たな知識や技能を導入することを前提に、新旧の知識や技能の在り方を議論してきたのである¹³⁾。

第一の論点である先代と後継経営者の関係については、中小企業のみならず、欧米のファミリービジネスや長寿企業など、様々な分野で現在も議論されている課題である。しかし、第二の論点である新旧の知識や技能の関係について、経営革新という視点からの議論は多くない。高橋 (2003) は、中小企業におけるイノベーションの創出には、企業の学習能力が必要であり、現有の知識が多様なほど新規の知識と既存の知識が関連しやすく、学習能力は高くなるとしている。そうした点からすれば、それまでの競争優位の源泉となっていた知識や技能が、経営革

12) 知識と技能の境界は微妙とされ (Simon 1996, 110 頁)、本稿では知識と技能を同様に取扱うものとする。

13) 古参者が熟達の過程で技能革新をもたらす研究として、例えば、松本 (2009) は、陶磁器の作陶技能の熟達事例の分析から、複数の陶磁器コミュニティに参加したり、各種展覧会に出展することによって、学習者が習得する技能は「師匠や先輩の技能そのもの」ではないとしている。また、柳沼 (2007) は、旋盤工と宮大工の棟梁という、2つの職人の世界における技能の習得と継承の仕組みを分析し、地域社会にある職人の集団のネットワークが、「個々の職人の技能と倫理観を醸成し、継承・発展させてきた」としている。

新後にどのように維持され、活用されていくかは、中小企業の経営革新能力を高める上で重要な課題であると思われる。

4. 資源的な制約

本項における資源的な制約とは、経営革新を遂行していく上で必要な資源の質と量という観点によるものである。もともと、イノベーションにはリスクや不確実性があり、それが成功するかどうかを事前に推定することが難しいため、組織的なスラックと呼ばれる経営資源の余剰が必要とされると言われている（Thompson 1965）。また、後継経営者が先代の経営資源にのみ依存し、その活用ばかりを考えていると、組織の停滞や新たな潮流から取り残される危険性があり（March 1991）、結果として中長期的なイノベーションが停滞するリスクがあるとされている（入山 2012）。さらに、企業の組織学習能力には限界があり（Levinthal & March 1993）、企業の持つ限定的な合理性のみでは、イノベーションの種を見過ごしかねないとされている（軽部・武石・青島 2007）。

事業承継において、これまでの資源に関する議論の中心は、自社株式や個人所有の事業資産の円滑な承継であり、経営革新に必要な資源という観点からは、あまり論じられることはなかった。さらに、自社株については、その財産的な価値だけではなく、経営権や支配権の承継という観点から、その承継の有無が後継経営者による経営革新の重要な制約として論じられるべきものと思われる。しかし、M&A や第三者による事業承継といった事例以外では、自社株が経営権を化体するものとして論じられることはほとんどない。その理由として、所有と経営が明確に分離されていない中小企業においては、同族の代表者で、かつ大株主である先代が後継経営者として認め、それが社内外に周知されれば、後継経営者は実質的な経営力、支配力を行使することが出来るためと思われる。さらに、後継経営者が先代の実子であれば、自社株の相続権を有していることも要因に挙げることが出来ると思われる。

しかし、中小企業は、大企業に比べて「人、物、金」といった経営資源が少ないことは明白である。中小企業や小規模事業者が、新事業展開に際して直面した課題には、「新事業を担う人材の確保」、「新事業に関する知識・ノウハウの不足」、「自己資金の不足」といった項目が上位に並んでいる（中小企業庁 2013, 106 頁）。また、鈴木（2015）は、中小企業は経営資源の制約を受けるだけでなく、経営者自身がボトルネックとなっていることも多いとし、その主な理由として、過去にとらわれることと、アイデアが枯渇することを挙げている。さらに、中小企業には、開発や設計、あるいはマーケティングや調査といった専門部署がなく、革新に必要な技術や知識を組織内に事前に準備し蓄積しておくことも難しい。中小企業金融公庫（2008）は、中小企業の後継経営者は、「先代の事業を転換する一方、いずれの企業においても、先代の事業の中から新たな事業の種（シーズ）を見出している」としている（同, 83 頁）。つまり、

後継経営者の経営革新は、それまでの業務とは無関係ではなく、イノベーションと同様に経路依存性を持つのである (Morgan & Cooke 1998, Maskell & Malmberg 1999).

このような制約の中で、後継経営者は、いかにして経営革新に必要な資源を調達して行くのだろうか。高橋 (2002) は、事業承継をイノベーションの機会ととらえた場合、その推進のためには、後継経営者自身の経営資源活用能力だけでなく、組織内全体の経営資源活用能力を高める必要がある点を指摘している。また、久保田 (2010) は、中小部品製造業者が技術の「間口の拡大」を行うにあたって、既存の生産設備と新規の設備投資とうまく組み合わせることで、製造システムを進化させた事例を紹介している。つまり、経営資源の少ない中小企業では、従前の経営資源によって企業を維持し、その活用を高めながら革新を進めなければならず、革新によってもたらされる新たな経営資源と、従前の経営資源とが並存する状態が、長期間にわたることが予想されるのである。

従前の経営資源が経営革新後も存続することは、後継経営者がそこに蓄積された暗黙知や技能を承継する場としては重要である (野中・紺野 2002, 164-169 頁)。しかし、それは同時に、それら経営資源と結びついた先代と古参従業員の関係や、革新されるべき古い知識や技能も存続することとなる。こうした新旧の経営資源の長期並存は、実質的な世代交代や経営革新の進展を阻害する要因にもなりかねないと思われる。

5. 組織のマネジメント

そもそも事業承継は、トップの交代を意味する。後継経営者は、従業員の支持や理解を得るために様々な努力をしなければならない。商工総合研究所 (2009) では、「古参幹部とはできるだけ意思疎通を図り、支援、補佐を受けることが望ましく、意見の違いある場合には納得するまで話し合う必要がある」としている (同, 14 頁)。中小企業庁 (2004) でも、後継経営者が既にある企業体と自らの理念との折合いをつけるためには、承継後のしばらくの間、後継経営者と企業の「すり合わせ」のための調整期間が必要となる点を指摘している。安田 (2005) も、後継経営者が事業承継後にまず始めるのは、既存の企業組織との新たな信頼関係の構築であり、従業員との間で一定の調整が必要となるとしている。つまり、承継では、現状の組織構造を維持することが前提となっているのである。

一方、後継経営者による経営革新においては、組織変革を伴う場合が多く、組織に影響を与える傾向があるとされている¹⁴⁾。後継経営者が組織面の改革を行う理由として、久保田 (2011c)

14) 中小企業金融公庫 (2008) では、過去 10 年以内の経営革新の取り組み状況について調査し、「新たな製品・サービスの開発・導入」、「新たな生産・販売方式、サービスの提供方式の開発・導入」、「新たな市場の開拓」については、先代と後継経営者の取り組み状況には差異がないが、「新たな経営体制の構築」においては後継経営者の方が取り組み割合が高い傾向がみられるとしている (同, 6 頁)。

は、先代と後継経営者が発揮するリーダーシップにギャップが生じていることを指摘し、組織変革は「承継者が先代経営者と異なったリーダーシップを発揮し、従業員等との間に一定の調整を図りつつコラボレーションを推進するために必要なプロセス」であるとしている（同、62頁）。ファミリービジネス研究では、Rouvinez & Ward（2005）が、創業者一族支配を貫く同族企業は、トップの任期が長期になりがちであり、承継が組織変革の契機となることが多いとしている。

しかし、組織変革には、組織的な抵抗や衝突（コンフリクト）が生じることが知られており、その要因については様々な点から議論されてきた。Hannan and Freeman（1984）は、構造的慣性という概念を用いて組織慣性について述べ、環境の変化率に対して組織の変化率が低い時に、組織の構造は強い慣性を持つとしている。Leonard（1995）でも、いったん一つのシステムが特定のケイパビリティを生むようになると、そのシステムは慣性を持ち出し、たとえ時代遅れになったり、意味のないものになっても解体するのが難しくなるとしている（同、53頁）。また、もともと人間の考え方には合理性の限界があるがために、人間はそれを前提に意識的に合理的であろうとする意思が働くとされている（Simon 1997）。

こうした点は、中小企業の経営革新をめぐる議論でもたびたび議論されている。例えば、中小企業庁（2004）では、後継経営者が前任者の作った体制に忠実に事業を営む場合以外には、新しい経営者や彼の経営戦略に対して抵抗が生まれる可能性があるとしている。高橋（2002）は、破壊的イノベーションの場合は、社内での抵抗勢力の対策や社内での求心力の確保などといった組織の抜本的改革が欠かせない点に触れている。ファミリービジネス研究における議論でも、Sakano & Lewin（1999）は従来の経営の慣性が続くとイノベーションが起きにくい傾向があるとし、Dokko and Gaba（2012）は、承継前の企業内の慣性とその後の経営に影響するため、新規事業の展開には慣性の変更が重要としている。

経営革新を遂行しようとする後継経営者にとって、その過程で生ずる組織的なコンフリクトへの対応は大きな課題であろう。なぜなら、現存する大部分の経営資源は、先代や古参従業員、革新される前の知識・技能に依存しており、企業の競争優位の源泉となっているからである。しかも、後継経営者は企業にとっての新参者であり、先代や古参従業員の協力や既存の資源の活用なしには、経営革新を進められないからである。

Ⅳ 先行研究の含意と研究の課題

本節では、前節の体系的レビューを踏まえて、それぞれのテーマから主要な含意を上げ、今後の研究課題を検討する¹⁵⁾。

15) 久保田（2005）によれば、後継経営者が経営革新を遂行するのは「入社して役員まで」や「役員在任中」であるとしている。本稿では、この主張に基づき、先代の在職中に後継経営者が経営革新を遂行する場合

第一の含意は、先代の貢献の二面性である。経営革新における先代の役割については、積極的な貢献が必要とする主張と、革新の阻害要因になるという主張の両論があった。しかし、コンピュータ化やグローバル化といった外部環境の変化への対応を余儀なくされる現在の中小企業においては、先代は後継経営者の経営革新に貢献できる可能性は低いであろう。グローバル化が一層の広まりを見せたと言われるのは、アメリカの単独覇権が確立された1991年、インターネットが企業や個人に普及したのはWindows 95が登場した1995年とされており、現時点で70歳前後の世代交代期にある先代は、そうした環境下での経営に不慣れであるからである。先代が、経営環境の変化を理解できずに、従前の経営手法に固執すれば、後継経営者による経営革新の推進を阻害してしまうかもしれない。長寿企業の事業承継を研究した落合(2016)は、先代の後見が後継経営者の自律性を高める一方で、現経営者世代からの関与の程度が過剰な場合には、後継経営者の能動的行動の芽を摘んでしまう副作用があることを指摘している(同、237頁)。

先代が、必ずしも経営革新に貢献できないとすると、先代はどのように後継経営者の経営革新に関わり、後継経営者はどのように先代に対処して行くべきであろうか。また、二人の関係は、経営革新によりどのように変化するのであるか。経営革新前後における先代、後継経営者双方の考え方や関係性が、どのように変遷して行くのかを分析する必要がある。落合(2014a)が主張した「両者の関係やその関係が何を生み出すのかという論点からの議論」は(同、155頁)、中小企業研究においてもほとんど見当たらないのである。ここでの研究課題は、経営革新前後における「先代の役割の変化」を、後継経営者との相互関係の変遷から見ていくことである。

第二の含意は、先代による後継経営者育成の限界である。これまでの研究では、企業に蓄積された知識や技能は、先代から後継経営者へ受け継がれることを前提に、後継経営者はあくまでも学習者、新参者であり、先代はあくまで教育者、古参者という姿で描かれてきた。そのため、経営革新を行う後継経営者についても、先代世代から経営者として認められるためには、それまでの知識や技能を学習するための十分な育成期間が必要であるとされ、先代の育成者としての役割が強調されてきたのである。加えて、経営革新を遂行するためには、社内の学習だけでは十分ではなく、先代は、入社前の後継経営者に自らが望む他社への勤務を求めたり、入社後も外部の知識や技能を学習する機会を与える必要があるとされてきた。

しかし、後継経営者による経営革新は、先代を教育者、後継経営者を学習者とする関係だけでは説明が出来ないであろう。後継経営者は事業承継と並行して経営革新を行う可能性があり、それまでの知識や技能においては学習者である後継経営者が、新たな知識や技能においては、導入者、教育者となるからである。また、中小企業の後継経営者の入社前の社外経験は限定的であるとされ¹⁶⁾、入社後に参加できる外部ネットワークについても、その構成者は同業者や同

を研究の対象としている。

16) みずほ総合研究所(2012)によれば、社外での経験については、後継経営者の約8割が何らかの経験を

一地域の経営者が多く、外部から得られる情報も限られていると思われる。ただ、そうした先代と後継経営者の教育的な関係については、前段の課題に含めて議論されるべきであろう。

ここでの研究課題としては、後継経営者の「外部学習と新たな知識の導入方法」であり、後継経営者は革新に必要な知識や技能を、どこで、誰から習得し、どのように企業内に伝播して行くかを、先代・古参者と後継経営者との相互関係を含めて調査することである。

第三の含意は、新旧の知識や技能の関係性である。世代間の関係では、先代と後継経営者の関係と、それぞれが持つ新旧の知識や技能に関する論点があった。しかし、先代と後継経営者の関係については、親族か非親族かは承継後のパフォーマンスに差はないとされ、経営革新を行う後継経営者は、年齢が若く、代表者になってから日が浅い方が良いと言った議論がされてきた。しかし、こうした議論は、イノベーションをめぐる研究でもなされており、新たな研究課題とはなりづらい。

一方で、新旧の知識や技能という世代間関係では、新たな知識や技能は、それまでの知識や技能を持つものによって再構成されることが前提とされ、経営革新による新しい知識や技能の導入は、従前の知識や技能を土台にして行われるとされてきた。つまり、それまでの知識や技能は、新しい知識や技能に置き換えられ、また変質することはあっても、重要な知識や技能の一部が全く継承されないことはないと言われてきたのである。

しかし、後継経営者が新たな知識や技能をもたらし場合には、これまで前提とされてきたことが成り立たない可能性がある。例えば、設備のNC化といったコンピュータ技術では、一般に若い人ほど対応がしやすいと言われる。入社間もない後継経営者が、こうしたIT技術に対応する場合、後継経営者はそれまでの知識や技能について、先代や古参従業員ほど習熟しているわけではないであろう。そうした場合に、先代や古参者の持つそれまでの知識や技能は、どのように新しい知的資産に再構成されるのであろうか。後継経営者が、主体的に経営革新を急げば、従前の知識や技能の一部が全く引き継がれる機会を失う恐れがある。ここでは、企業内に蓄積され、競争優位の源泉となって来た「旧い知識や技能の継承状況」を明確にすることが課題である。

第四の含意は、資源的な制約によって引き起こされる新旧の経営資源の長期並存であるである。もともと小資本の中小企業では、経営革新に必要な資金や人材を一気に調達することは難しく、資源的な制約は、中小企業における経営革新の構造的前提であると思われる。しかし、そうした制約は、更新すべき従前の経営資源の長期存続をもたらし、それを扱う先代と古参従業員との関係や、それら資源に粘着した旧い知識や技能、習慣などを維持させることになる。こうした状態は、経営革新に必要な新しい知識や技能の伝播の妨げとなるだけでなく、先代と

積んだと回答しており、とくに「異業種の会社での勤務」(45.8%)や「同業種の会社での勤務」(26.5%)といった他社勤務を挙げる経営者が多かったが、一つの選択肢のみを選んだ経営者が6割に上っており、後継者として多様な社外経験を積んだ経営者は少数派であったとしている(同、3頁)。

後継経営者との実質的な世代交代を遅らせることにもつながりかねない。

また、新旧の経営資源の長期並存は、新旧の知識や技能を扱う個々の従業員間の関係にも影響を及ぼすと思われる。とりわけ、新しい知識や技能がコンピュータの使用を伴うものである場合には、若い新参者の方がベテランの古参者より早く習熟する可能性があり、古参者は従前資源の活用のみに押し込められる可能性があるからである。後継経営者はそういう状態を避けながら、新しい経営資源に置き換えていく必要がある。

この含意における課題は、「従前の経営資源の置き換えプロセス」であり、そうした置換プロセスの分析を通して、新旧の経営資源の長期並存が経営革新の進展や従業員関係に、どう影響を与えているかなどを具体的に調査していくことである。

第五の含意は、経営革新によって生ずる組織的コンフリクトの発生である。後継経営者は、承継後の調整期間において組織慣性等への対応を図るが、経営革新を行う場合には一般に組織変革を伴うとされている。また、組織変革には、組織的な抵抗が生じることが議論されており、そうした組織内のコンフリクトは、官僚制的な組織構造が抑制するとされている（桑田・田尾 2010, 260 頁）。しかし、組織構造が未成熟な中小企業において、新参者である後継経営者があるコンフリクトを解決し、経営革新を推進することは容易なこととは思われない。

さらに、前述した資源的な制約による新旧の知識や技能の長期並存は、それを扱う新旧の人や組織に、対立する関係を長期間強いることになりかねない。そうした状態は、後継経営者と先代や先輩従業員の間に決定的な対立を生じさせ、熟練技能者の退社や企業信用力の低下といった致命的な損失を引き起こしてしまう可能性がある。

こうした点から、後継経営者が経営革新中に直面する「組織内のコンフリクトへの対応」がここでの課題である。組織内に発生するコンフリクトが具体的にどのようなものなのか、また後継経営者はそれをどのように解消するかという点を調査することである。古川（1990）は、組織変革の推進中に直面する阻害に関する知見は、それほど多くはないことを指摘している。

これまで、先行研究の含意から5つの重要な研究課題を抽出してきたが、これらの課題はすべて同じ水準で議論すべきであろうか。第Ⅲ節1で述べたように、もともと後継経営者の選択、指名は、先代の専権事項である。さらに、子供への事業承継であれば、先代は後継経営者の入社前からその能力形成の責任を負っていることになる。また、第Ⅲ節4で記述したように、経営権の委譲という意味でも、先代は自分の持つ株式を、実際に後継経営者に移転することが必要である。つまり、後継経営者による経営革新の遂行は、先代からの信任や権限移譲があればこそであろう。落合（2014b）は、後継経営者の「自律性とは無条件のものではなく、現経営者世代による制約の中で成り立っている」としている（同、49 頁）。そうした意味では、後継経営者による経営革新は、確かに“先代がやらせてくれている”とも言え、経営革新前後の先代の判断や行動が、他の4つの課題に影響していると言える。

そこで、第一の研究課題である「先代の役割の変化」を他の4つの課題の上位水準として捉

え，“先代のふるまい”を通して一つまり先代と後継経営者との相互関係の変遷にフォーカスしながら，後継経営者による「外部学習と新たな知識の導入方法」，「旧い知識や技能の継承」，「従前の経営資源の置き換えプロセス」，「組織内のコンフリクトへの対応」という4つの研究課題を調査，分析していくことが重要であると思われる。

V 実証研究の展望

本節では，これまでの議論を踏まえて，実証研究について展望する．予定している研究は，中小製造業における後継経営者による経営革新の調査，分析である¹⁷⁾．前節で抽出された研究課題は，どのような分析視角から論じるべきであろうか．

最も有力な分析視角は，後継経営者による経営革新を企業内に蓄積された知識や技能の承継と革新と捉え，組織学習の理論を適用することであると思われる．その理由として，第Ⅱ節2で述べたように，最近の事業承継をめぐる議論は知的資産の承継に焦点が当てられていること，さらに先行研究で論じられてきたように，後継経営者は経営者としての能力を，先代や他社の経営者等との協働やそれらの実践の省察等を通して，社内外で獲得していると思われるからである．また，冒頭で述べたように，もともと知識の活用と探索は対照的な組織学習であり(March 1991)，後継経営者による経営革新は，既存資源の有効利用である承継（知識の活用）と，環境変化に対応して新たな資源を獲得する革新（知識の探索）として捉えることが出来るからである．

これまでの議論において，後継経営者による経営革新を学習から論じる場合には，企業内部に蓄積された「旧い知識や技能の承継」と，経営革新に必要な「新しい知識や技能の習得」及び「新しい知識や技能の企業内への還流，伝播」という3つの側面があった．それらを明らかにするためには，後継経営者の企業内部での学習を説明する理論フレームと，企業外部での学習及び新たな知識や技術の企業内への還流・伝播を説明する理論フレームが少なくとも必要である．実証研究では，そうした理論フレームによって実態を分析し，先代の役割の変化，後継経営者との相互関係の変化という視点から研究課題を論ずることになる．では，後継経営者による経営革新を説明し得るフレームワークとして，どのような理論枠組みが考えられるのだろうか．一例を挙げてみたい．

最初は，企業内での学習に関してである．経営学では，組織学習に関する理論や研究が数多く提示されているが，組織構造が未発達で属人的な中小企業に，階層構造を持つ組織を前提とする組織学習の理論を適用することは難しいであろう．組織を細分化して学習を論じる概念に

17) 製造業の経営革新を取り上げるのは，「新技術導入」など革新内容が明確であることや，多くの文献でNC化といったイノベーションの導入に伴う中小企業への影響が上げられているためである(Freedman 1992, 上野直樹 1999, 小関 2000)

は、遠山・野中（2000）の「場」や中原（2010）の「職場」、Lave & Wenger（1993）の「実践共同体」といった概念がある。こうした場所に適用可能な学習理論は、小規模な中小企業内の学習にも適用できる可能性が高いと思われる。とりわけ、Lave & Wenger（1993）で主張された正統的周辺参加論は、実践による技能の承継や革新の研究において広く引用され（松本 2003, 2009, 上野 1999, 柳沼 2007）、中原（2010）でも評価されるなど、後継経営者による古い知識や技能の承継を説明する有望な理論的枠組みと思われる。

では、後継経営者が企業外で行う学習と、そこで得られた新たな知識や技能を企業内に持ち込む場合には、どのような理論枠組みが適用できるのであろうか。例えば、企業外部での学習には越境学習という概念がある。その論者の一人である荒木（2008）は、職場外での学習研究を「越境参加」と「越境経験」の各アプローチに分けて先行研究を紹介し、越境参加アプローチでは、Wenger（1998）の多重成員性や Knight & Pye（2005）のネットワークラーニングの考え方を紹介している¹⁸⁾。また、石山（2013a）は、Wenger（1998）において示された多重成員性を持つブローカーは知の仲介者であり（同、101 頁）、そうしたブローカーによる企業外の実践の還流は、越境元の実践共同体において反発を招くが、それは異種混成に至る葛藤を生成するプロセスと考えられるとしている（石山 2013b, 129 頁）。こうした状況は、後継経営者が企業外部で経営革新に必要な知識や技能を獲得し、それを企業内へ持ち込む状況と類似しており、企業外の学習と企業内への還流・伝播を説明するには、Wenger（1998）の理論的枠組みが適応できる可能性がある。今後も有用な理論枠組みを得るため、さらに様々な理論的検討を行っていく予定である。

最後に、実証研究における調査方法について検討しておく。調査方法としては、質問票を使用した半構造的なインタビューを予定している。落合（2014a）は、世代間の関係性について「世代間の関係性を通じた現経営者の行動と承継者の能動的行動の関係の課題は見過ごされてきた」とし、この理由として「現経営者のみ、もしくは承継者のみの片側の側面からの研究」が行われてきたことを挙げている。こうした点からすれば、インタビューやアンケート調査は、先代と後継経営者の双方に同時に行われる必要があるであろう。さらに、先代に対しては、後継経営者に「承継を望んできたか」、「進路に関して影響を与えたか」、「入社後にどのような教育、育成を行ったか」、「経営革新の進め方に口を出したか」、「いつ経営権を渡したか」等、経営革新前後の後継経営者との相互関係の変化を読み取ることでできる質問を行う必要があると思われる。

18) 中原（2012）は、そうした越境学習のニーズとして、イノベーションへの渴望とキャリア開発・能力形成を挙げている（同、188 頁）。

VI おわりに

本稿の成果としては、以下の3つを挙げることが出来る。まず、中小企業の経営革新について、中小企業研究だけでなくファミリービジネスや長寿企業研究を含めて、体系的なレビューを行ったことである。さらに、そうした先行研究の含意から、具体的な研究課題を提示することが出来たことである。最後に、こうした試みによって、これまで個別の事例紹介になりがちな中小企業の経営革新研究を、先代と後継経営者との相互関係を基軸として、動的かつ理論的にとらえる実証研究の方向性を示すことが出来た点が挙げられる。

中小企業における事業承継は、近年までほとんど研究が進んでいない分野であり（安田2005, 83頁）、事業承継を経営革新と関連付けた研究は極わずかしかなとされている（久保田2011）。しかも、これまでの研究は、アンケート調査や経営者へのインタビュー調査等を中心として、経営革新の実態や成功要因を紹介したものが多く、理論的なフレームワークによって分析を試みる文献はほとんど見当たらない。しかし、近年、経営学においては様々な理論が生み出されており、中小企業の事業承継や経営革新についての研究も、そうした理論によって説明が試みられるべきであろうと思われる。本稿の成果を、今後の実証研究において活用して行きたい。

参考文献

【日本語文献】

- 荒木淳子（2008）「職場を越境する社会人学習のための理論的基盤の検討」、『経営行動科学』第21巻、第2号、119-128頁。
- 生田久美子（2007）『「わざ」から知る』、東京大学出版会。
- 石山恒貴（2013a）『組織内専門人材のキャリアと学習』、（財）日本生産性本部生産性労働情報センター。
- （2013b）「実践共同体のブローカーによる、企業外実践の企業内への還流プロセス」、『経営行動科学』、第26巻、第2号、115-132頁。
- 井本亨（2010）「中小企業における事業承継の現状と課題に関するノート」、『地域研究』(10)、111-121頁。
- 入山章栄（2012）『世界の経営学者はいま何を考えているのか』、英治出版。
- 上野直樹（1999）『仕事の中での学習：状況論的アプローチ』、東京大学出版会。

- 小川英次（1991）『現代の中小企業経営』、日本経済新聞社、173-190頁。
- 小関智弘（1999）『ものづくりに生きる』、岩波書店。
- （2000）『鉄を削る』、ちくま書店。
- 落合康裕（2014a）「長寿企業の事業継承における論理的研究—先行研究から含意と課題、研究展望—」、『日本経済大学大学院紀要= The bulletin of the Graduate School of Business Japan University of Economics』、3（1）、143-161頁。
- （2014b）「ファミリービジネスの事業承継と承継者の能動的行動」、『組織科学』Vol. 47, No. 3: 40-51頁。
- （2016）『事業承継のジレンマ』、第2刷、白桃書房。
- 小野瀬拓（2014）「事業承継後のイノベーション：長寿企業を対象に」、『日本経営学会誌』、(33)、50-60頁。
- 軽部大、武石彰、& 青島矢一（2007）『資源動員の正当化プロセスとしてのイノベーション：その予

- 備的考察』, No. 07-05, Institute of Innovation Research, Hitotsubashi University.
- 久保田章市 (2005) 「中小企業の後継者育成についてのベストプラクティスの研究」, 『日本中小企業学会論集』24, 160-175 頁.
- (2011) 「中小企業における世代交代と経営革新の研究 —創業100年以上の長寿中小企業を事例に—」, 『中小企業季報』, (3), 1-14 頁.
- 久保田典男 (2008) 「事業承継を契機とした経営革新—非親族承継における所有と経営の分離についての研究」, 『日本経営診断学会全国大会予稿集』, 96-99 頁.
- (2010) 「中小部品製造業者における戦略的な技術構築—中小金属プレス業者のケーススタディー」, 『日本政策金融公庫論集』, (6), 1-21 頁.
- (2011a) 「経営革新」, 前川洋一郎・末包厚喜編『老舗学の教科書』, 同友館, 183-197 頁.
- (2011b) 「世代交代期の中小企業経営-次世代経営者の育成」, 『日本中小企業学会論集』30, 17-31 頁.
- (2011c) 「事業承継に際しての組織改革—中企業の事業承継におけるケーススタディー」, 『日本政策金融公庫論集』, (11), 47-64 頁.
- 桑田耕太郎・田尾雅夫 (2010) 『組織論』, 補訂版第1刷, 有斐閣.
- 小林靖雄 (1996) 「中小企業経営の特質—大企業との比較において—」, 小林靖雄・瀧澤菊太郎編『中小企業とは何か』, 有斐閣, 52-59 頁.
- 佐藤一義 (2010) 「中小企業と経営教育」, 『日本経営教育学会全国研究大会研究報告集』, (61), 31-35 頁.
- 商工組合中央金庫 (2009) 『中小企業の事業承継に関するアンケート調査』.
- 商工総合研究所 (2009) 『中小企業における事業承継』平成20年度調査研究事業報告書, 平成21年3月.
- 鈴木啓吾 (2015) 「事業承継を機に後継者が経営革新を果たすためのポイントとその効果」, 『日本政策金融公庫論集』, 第29号, 29-41 頁.
- 関 満博 (2006) 『二代目経営塾』日経BP社.
- 高橋美樹 (2002) 「イノベーションと中小企業の事業承継」, 中小企業研究センター編『中小企業の世代交代と次世代経営者の育成』, 調査研究報告 No. 109, 45-64 頁.
- (2003) 「クラスター, 中小企業の地域学習とイノベーション」, 『商工金融』2003年8月号, 5-20 頁.
- (2012) 「イノベーション, 中小企業の事業継続力と存立条件」, 日本中小企業学会編『中小企業のイノベーション (日本中小企業学会論集31)』, 同友館, 3-15 頁.
- 竹内一真 (2013) 「実践を通じた教育における伝承者による伝え方と世代間の語りの関係性—正統的周辺参加における十全的参加者による経験を伝えるということ—」, 『京都大学大学院教育学研究科紀要』, 59, 625-637 頁.
- 中小企業基盤整備機構 (2007) 『中小企業のための知的資産経営マニュアル』, 独立行政法人中小企業基盤整備機構 経営基盤支援部事業基盤支援課.
- 中小企業金融公庫 (2008) 『事業承継を契機とした経営革新』, 中小公庫レポート, No. 2008-1
- 中小企業研究センター (2002) 『中小企業における世代交代と次世代経営者の育成』, 調査研究報告 No. 109 (三井逸友, 高橋美樹, 塩見正洋 担当執筆).
- (2008) 『中小企業の事業承継に関する調査研究—永続的な成長企業であり続けるための事業承継—』, 調査研究報告 No. 122.
- 中小企業庁 (2004) 『中小企業白書 2004 年』.
- (2005) 『中小企業白書 2005 年』.
- (2006) 『中小企業白書 2006 年』.
- (2013) 『中小企業白書 2013 年』.
- (2014) 『中小企業白書 2014 年』.
- (2016) 『中小企業白書 2016 年』.
- 東京商工リサーチ (2003) 『後継者教育に関する実態調査』.
- 遠山亮子・野中郁次郎 (2000) 「「よい場」と革新的リーダーシップ (〈特集〉21 世紀の経営システム)」, 『一橋ビジネスレビュー』, 48(1), 4-17 頁.
- 中原 淳 (2010) 『職場学習論』, 東京大学出版.
- (2012) 『経営学習論』, 東京大学出版.
- 中村圭介 (1998) 『日本の職場と生産システム』4 版, 東京大学出版.
- 日本政策金融公庫 (2010) 『中小企業の事業承継』, 日本公庫総研レポート, No. 2009-2.
- 野中郁次郎・竹内弘高 (1996) 『知識創造企業』, 東洋経済新報社.
- 野中郁次郎・紺野登 (2002) 『知識経営の進め —ナレッジマネジメントとその時代』第7刷, ちくま新書
- 林佑暉・山田仁一朗 (2017) 『中小ファミリー企業の

- 第二創業—事業立地の戦略論パースペクティブからの理論化—, *Venture review* (30), 2017-09, 19-34 頁.
- 古川久敬 (1990) 『構造こわし: 組織変革の心理学』, 誠信書房.
- 松本雄一 (2003) 『組織と技能』, 白桃書房.
- (2009) 「陶磁器産地における作陶技能の形成: 正統的周辺参加とのかかわりから」, 『経営行動科学学会年次大会 発表論文集』, (12), 214-217 頁.
- 水野由香里 (2015) 『小規模組織の特性を生かすイノベーションのマネジメント』, 碩学社.
- みずほ総合研究所 (2012) 『「事業承継の2012年問題」を乗り越えるために—みずほ総研によるアンケート調査の結果と実証分析—』, <https://www.mizuho-ri.co.jp/publication>
- 三井逸友 (2002) 「世代交代の過程と次世代経営者の能力形成・自立への道」, 中小企業研究センター編『中小企業の世代交代と次世代経営者の育成』, 調査研究報告 (109), 17-44 頁.
- 村上義昭・古泉宏 (2010) 「事業承継を契機とした小企業の経営革新」, 『日本政策金融公庫論集』, 1-30 頁.
- 柳沼寿 (2007) 「地域社会における技能習得と教育の職業的意義」, 『経営志林』, 第44巻1号, 17-36 頁.
- 八木陽一郎 (2008) 「後継者からリーダーへ: 自己成長と育成支援のための指針」, 倉科敏材編『オーナー企業の経営 進化するファミリービジネス』, 中央経済社, 165-188 頁.
- (2010) 「自省経験が変革型リーダーシップに与える影響—中小企業後継経営者を対象とした実証分析を通じて—」, 『日本政策金融公庫論集』, 第7号, 67-80 頁.
- 安田武彦 (2005) 「中小企業の事業承継と承継後のパフォーマンスの決定要因—中小企業経営者は事業承継にあたり何に留意すべきか」, 『中小企業総合研究』, 創刊号, 62-85 頁.
- 安田武彦・許伸江 (2005) 「事業承継と承継後の中小企業のパフォーマンス」, 『RIETI Discussion Paper Series』, 05-J-018, 独立行政法人経済産業研究所.
- 山田基成 (2012) 「イノベーションと中小企業の新事業創出」, 日本中小企業学会編『中小企業のイノベーション (日本中小企業学会論集31)』, 同友館, 16-29 頁.
- Volberda, H. W. (2010), “Top management team advice seeking and exploratory innovation: The moderating role of TMT heterogeneity”, *Journal of Management Studies*, 47(7), pp. 1343-1364.
- Beckhard, R., & Dyer, W. G. (1983), “Managing continuity in the family-owned business”, *Organizational Dynamics*, 12(1), pp. 5-12.
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001), “The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm”, *Family Business Review*, 14(1), 37-46.
- Cadieux, L. (2007), “Succession in Small and Medium-Sized Family Businesses: Toward a Typology of Predecessor Roles During and After Instatement of the Successor”, *Family Business Review*, 20(2), pp. 95-109.
- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1998), “The influence of family on the family business succession process: A multi-generational perspective”, *Entrepreneurship theory and practice*, 22, pp. 31-54.
- Dokko, G., & Gaba, V. (2012), “Venturing into new territory: Career experiences of corporate venture capital managers and practice variation”, *Academy of Management Journal*, 55(3), pp. 563-583.
- Freedman, D. (1992), *The Misunderstood Miracle: Industrial Development and Political Change in Japan*, Ithaca and London: Cornell University Press. (丸山恵也監訳 (1992) 『誤解された日本の軌跡』, ミネルヴァ書房)
- Garth Saloner, Joel Podolny, Andrea Shepard (2002), *Strategic management*, John Wiley & Sons, Inc. (石倉洋子訳 (2002) 『戦略経営論』, 東洋経済新報社.)
- Handler, W. C. (1994), “Succession in family business: A review of the research”, *Family business review*, 7(2), pp. 133-157.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984), “Structural inertia and organizational change”, *American sociological review*, pp. 149-164.
- Knight, L., & Pye, A. (2005), “Network learning: An empirically derived model of learning by groups of organizations”, *Human Relations*, 58(3), pp. 369-392.
- Kolb, D. A. (1984) *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*,

【外国語文献】

Alexiev, A. S., Jansen, J. J., Van den Bosch, F. A., &

- Prentice Hall.
- Kuhn, T. S. (1971), *The structure of scientific revolutions*, International Encyclopedia of Unified Science, vol. 2, no. 2. (中山茂訳 (1971) 『科学革命の構造』, みすず書房, 1971 年)
- Lave, J. & Wenger, E. (1991), *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press. (佐伯胖訳 (1993) 『状況に埋め込まれた学習: 正統的周辺参加』 産業図書)
- Le Breton-Miller, I., Miller, D. & Steier, L. P. (2004), "Toward an integrative model of effective FOB succession", *Entrepreneurship Theory & Practice*, 28(4), pp. 05-328.
- Leonard-Barton, D. (1995), *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*, Boston, Harvard Business School Press. (阿部孝太郎・田畑暁生訳 (2001) 『知識の源泉—イノベーションの構築と持続』ダイヤモンド社)
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993), "The myopia of learning", *Strategic management journal*, 14(S2), pp. 95-112.
- March, J. G. (1991), "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization science*, 2(1), pp. 71-87.
- Maskell, P., & Malmberg, A. (1999), "Localised learning and industrial competitiveness", *Cambridge journal of economics*, 23(2), pp. 167-185.
- Morgan, K., & Cooke, P. (1998), *The associational economy: firms, regions, and innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- Rouvinez, D. K. & Ward, J. L. (2005), *Family Business, Key Issues*, Palgrave Macmillan (秋葉洋子訳, 富樫直記監訳 (2007) 「ファミリービジネス永続の戦略—同族経営だから成功する—」, ダイヤモンド社.)
- Sakano, T., & Lewin, A. Y. (1999), "Impact of CEO succession in Japanese companies: A coevolutionary perspective", *Organization Science*, 10(5), pp. 654-671.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003), "Succession planning as planned behavior: Some empirical results", *Family Business Review*, 16(1), pp. 1-15.
- Simon, H. A. (1996), *The sciences of the artificial*, MIT press., (稲葉元吉・吉原英樹訳 (2007) 『システムの科学』 第3版, ダイヤモンド社.)
- Simon, H. A. (1997), *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations* (4th ed.). Free Press. (桑田耕太郎・西脇暢子・高柳美香・高尾義明・二村敏子訳 (2009) 『新版 経営行動—経営組織における意思決定過程の研究』, ダイヤモンド社.)
- Schön, D. A. (1983), *The reflective practitioner: How professionals think in action*, Basic books. (佐藤学, 秋田喜代美訳 (2007) 『専門家の知恵』, ゆるみ出版.)
- Sull, D. N., & Houlder, D. (2005), *Do your commitments match your convictions*, Harvard business review, 83(1), 82-91 (飯岡美紀訳 (2005) 「理想と現実のギャップを埋める コミットメントの自己管理術」, 『ハーバード・ビジネス・レビュー』, 30(7), 28-41 頁.)
- Thompson, V. A. (1965), "Bureaucracy and innovation", *Administrative Science Quarterly*, 10(1), 1-20.
- Voss, G. B., & Voss, Z. G. (2013), "Strategic ambidexterity in small and medium-sized enterprises: Implementing exploration and exploitation in product and market domains", *Organization Science*, 24(5), pp. 1459-1477.
- Wenger, E. (1998), *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*, Cambridge university press.
- Zellweger, T., Sieger, P., & Englisch, P. (2015). Coming Home or Breaking Free? A Closer Look at the Succession Intentions of Next-Generation Family Business Members.

(2017 年 8 月 2 日受領, 2018 年 6 月 22 日掲載決定)